



## KARIYER DEVRELERİ VE ALBRECHT'İN PERSPEKTİFİNDEN GERİATRİK LİDERLİK: BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### CAREER CIRCUITS AND PERSPECTIVE OF ALBRECHT GERIATRIC LEADERSHIP: A RESEARCH

Doç.Dr. Burcu ÜZÜM

Kocaeli Üniversitesi Kocaeli Meslek Yüksekokulu, Kocaeli/Türkiye

ORCID Number: <https://orcid.org/0000-0001-8675-8952>

Dr. Leyla ŞENOL

Kocaeli Üniversitesi Ali Rıza Veziroğlu Meslek Yüksekokulu, Kocaeli/Türkiye

ORCID Number: <https://orcid.org/0000-0002-5780-9690>



#### ÖZET

Araştırmada; geriatrik liderlik kavramı açıklanarak yaş ile ilişkisi incelenmiştir. Bu bilgilerin yanı sıra dünyadan ve Türkiye'den geriatrik lider örnekleri verilmiştir. Kariyer devreleri ile geriatrik liderliğin ilişkisi ortaya konmuştur. Literatürde geriatrik liderlik kavramının yönetim ve insan kaynakları açısından pek fazla ele alınmadığı görülmüştür. Araştırmanın amacı; çalışanların geriatrik liderler hakkındaki görüşlerini belirleyen bir çerçeve çizmektir. Araştırmada; çalışanların düşüncelerini açığa çıkarmak için nitel yöntem benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Geriatrik liderliği nasıl algıladıklarına ilişkin on sekiz çalışana yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Çalışanlardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak yorumlanmıştır. Çalışanların geriatrik liderlik hakkındaki görüşlerinden yaş ve performans, kariyer sonu temaları oluşturulmuştur. Her iki tema için olumlu ve olumsuz olarak kategoriler ortaya çıkmıştır. Yaş ve performans teması için olumlu olarak tecrübe; olumsuz olarak sağlık sorunları, düşük performans ve verimsizlik şeklinde kategorize edilmiştir. Kariyer sonu teması için tecrübe, bilgi birikimi, emeklilik olumlu; gözden düşme, verimsizlik, evrak işleri-imza atma, yenilikten uzaklaşma olumsuz olarak kategorize edilmiştir. Kategorize edilen veriler elde edilen temalar doğrultusunda yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer devreleri, Geriatri, Geriatrik liderlik, Görüşme

#### ABSTRACT

In this study, the term geriatric has been explained and its relation with age has been analysed. In addition to this information, examples from the world and Turkey have been given. The connection between career periods and geriatric leadership has been put forth. It has been realized that in literature geriatric leadership has not been approached in terms of management and human resources. The purpose of this study is to form a frame stating the views of employees about geriatric leaders. A qualitative method has been adopted in order to reveal the opinions of employees. The method of interviewing has been applied so as to collect data. Eighteen questions have been asked to employees in order to analyse their understanding of geriatric leadership. The data collected from the employee have been interpreted according to content analysis. The concepts of age and performance and end of career have been formed based on the views of the employees. Positive and negative categories have been generated for both concepts. While experience has been categorized as positive for age and performance, health issues, low performance, and ineffectiveness have been categorized as negative. For the concept of end of career, knowledge and retirement have been listed as positive whereas discredit, ineffectiveness, paperwork – signature, moving away from innovation have been listed as negative. The information categorized has been interpreted in line with the concepts formed.

**Keywords:** Career circuits, Geriatrics, Geriatric leadership, Interview.

#### 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında teknoloji hızla gelişmekte ve değişmektedir. Bu gelişim ve değişim süreci insanların öğrenme yeteneği de hızla arttırmıştır. Teknolojinin etkisi çalışma hayatından yaşam tarzına kadar her alanda etkisini göstermektedir. Kişilerin öğrenme yeteneklerinin hızı teknolojiye uyum sağlama sürecinde kolaylık sağlamaktadır. Çalışanlar kadar çalışma hayatında meydana gelen değişikliklere hızlı uyum sağlayan liderlere olan ihtiyaç da önemli oranda artmıştır. Bu çalışmada kariyer devreleri ve Albrecht'in bakış açısıyla geriatrik liderlik kavramları teorik olarak sunulmuştur. Geriatrik liderlere ilişkin dünyadan ve Türkiye'den örnekler verilmiş ve bu kavramın yaş ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Literatürde geriatrik liderlik kavramının yönetim ve insan kaynakları açısından pek fazla ele alınmadığı görülmüştür (Uhlenberg, 1988; Öz, 2002). Bu bulgular ışığında çalışanların geriatrik liderler hakkındaki görüşlerini ortaya koyabilmek için araştırma yapılmış, bu

<sup>1</sup> Bu makale Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi (Bahar) 2019' da sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

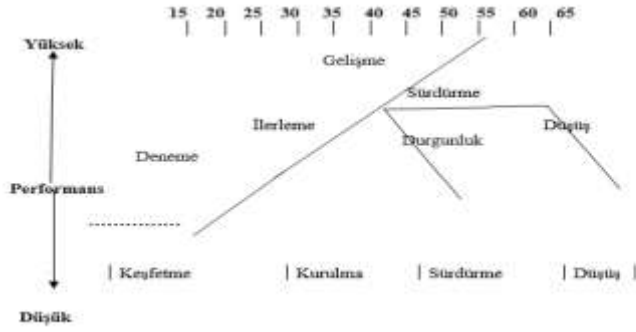
araştırmada görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Geriatrik liderliği nasıl algıladıklarına ilişkin on sekiz çalışana yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Çalışanlardan elde edilen veriler anlamlılık ve içerik analizine tabi tutularak yorumlanmıştır. Sonuç olarak çalışanların demografik özellikleriyle geriatrik liderlik hakkındaki görüşlerinin farklılaşmadığı ve geriatrik liderliği hem olumlu hem de olumsuz olarak değerlendirdiği belirlenmiştir.

## 2.LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Kariyer Devreleri

Ericson, Levinson, Freud gibi teorisyenler, insanın yaşam ve gelişim dönemlerini belirli özellikler doğrultusunda yaşam devreleri modelleri ile tanımlamışlardır (Üzüm, 2017:21). İnsan yaşamı; “çocukluk, gençlik, erişkinlik ve yaşlılık” devreleri şeklinde sürer (Beğler ve Yavuzer, 2012:2) ve birey bu devreler boyunca aynı kalmaz sürekli gelişir (Üzüm, 2017:21). İnsanoğlunun geçirdiği bu süreç “gelişim evreleri” olarak isimlendirilmiştir (Aytaç, 2005:51). Gelişim süreci kişiye özgü olduğundan ilgili dönemler arasındaki geçişleri net bir şekilde sınırlandırmak mümkün değildir. Birey; yaşamı boyunca duygusal, sosyal ve zihinsel açıdan yoğun bir gelişim süreci yaşar (Çalık ve Ereş, 2006:47). Gelişim sürecinin başlangıcını oluşturan çocukluk devresinde kişilikle ilgili özellikler kazanılmaya başlanır. Gençlik devresinde yaşam planlaması yapılarak temel amaçlar belirlenir (Tunç ve Uygur, 2001:11). Erişkinlik devresinde kariyerle ilgili planların sonucunda eğitim alınması, işe giriş, kazanç ve statü elde etme bu devrede gerçekleşmektedir (Aytaç, 2005:61). Bireyin en üretken olduğu devre bu devrenin içerisinde yer alır. Yaşam döneminin ve gelişim sürecinin son basamağı olan yaşlılık devresinde kişilik oturmuş, yaratıcılık ve üretkenlik açısından en üst düzeye ulaşmıştır (Çalık ve Ereş, 2006:48). Artık fiziksel rahatsızlıklar baş göstermeye başlamıştır ve emeklilik kararının alınmasının zamanı gelmiştir. Yaşam devreleriyle kariyer gelişimi de paralellik göstermektedir. Kariyer devreleri ve bu devrelere ait özellikler aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- ✓ Keşfetme; bu devre kendini analiz etme ve farklı türde işlerin keşfi ile karakterize edilir. Bu aşamadaki kişiler genellikle yaklaşık *15 ila 25 yaş* dilimi arasındadır (Certo ve Certo, 2012:16). Dışsal ödüllerin önemli olduğu bu devrede, birey daha fazla yetenek kazanmak ister (Mathis ve Jackson, 2008:298).
- ✓ Kurulma; Kariyer gelişiminde ikinci aşama kuruluş aşamasıdır. İşe girişle birlikte başlayan bu devre *25 ile 45 yaş* ya da *25- 35 yaş* arasındaki dilime denk gelmektedir. Bireyler daha üretken olmaya veya daha yüksek performans göstermeye başlarlar. Bu aşamaya ulaşmada keşif aşamasında öğrenilenler rehberlik eder (Certo ve Certo, 2012:16). Kariyerinde ilerlemek için fırsatları ve seçenekleri değerlendirir (Mathis ve Jackson, 2008:298), eğitim, koçluk, mentorluk ve performans yönetimi yoluyla becerilerin ve potansiyelin geliştirilmesiyle deneyim kazanılmaya başlanması söz konusudur (Certo ve Certo, 2012:16).
- ✓ Kariyer Ortası (İlerleme-Sürdürme); bu aşamada birey hem yaşamının hem de kariyerinin ortasındadır ve kariyer fırsatlarına ulaşmıştır (Armstrong ve Taylor, 2009:592). Mali ihtiyaçların yerini başarı, saygınlık ihtiyacı almıştır. Yüksek derecede tecrübe ve mesleki bilgiye ulaşmıştır (Noe, 2008:407). Elde ettiği bilgileri mentorluk yaparak diğer çalışanlarla paylaşabilir. Kariyer ortası olarak da adlandırılan bu devre, *36-50 yaş* veya *46-60 yaş* dilimine denk gelmektedir. Bu süreç her bireyde farklı yaş aralığında olabilmektedir. Bu devrede bazı nedenlerden dolayı bu süreç ilerleme, düşüş veya durgunluk gibi üç aşamalı olarak gerçekleşebilir (Super ve Hall, 1978:351-352). Bu aşamada bireyler elde ettikleri kazanımlarını artırıp, kariyer gelişimlerini sürdürebilirler. Uzun süreli olarak aynı pozisyonda bulduklarında veya kariyerleriyle ilgili beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde “kariyer platosu” yaşayabilirler. Bu noktada bireyler motivasyon düşüklüğü ve üretkenlik kaybı yaşamaktadırlar (Barutçugil, 2004:329). Bu yaşlarda bireylerde yaşam dönemine bağlı olarak hastalıklar görülmeye başlanabilir. Bu sorunlarla başa çıkamayan bireyin iş tatmini, performansı, yaratıcılığı düşmeye başlar (Aytaç, 2005:70).
- ✓ Kariyer Sonu (Düşüş); Kariyer gelişimindeki son aşamadır. İnsan yaşamındaki yaşlılık dönemiyle örtüşmektedir. Bu aşama verimliliği azalmakta olan *65 yaş*larındaki insanları kapsamına alır. Bu yaşlardaki bireylerin performans seviyeleri düşer (Certo ve Certo, 2012:17), sağlık sorunları hayatında önemli bir yer edinir ve bu aşama nihayetinde emeklilikle son bulur.



Şekil 1. Kariyer Devreleri

Kaynak: Certo ve Certo, 2012: 16

Yukarıdaki şekilde bireylerin yaşam safhalarındaki yaş dilimlerine karşılık gelen kariyer devreleri belirtilmiştir. Kişisel gelişim her bireyin kendine özgüdür. Bu açıdan yaş aralıklarını belirli bir standarda yerleştirmek mümkün olamamaktadır. Yukarıdaki şekilde yer alan yaş sınırları ve kariyer devreleri batı ülkeleri temel alınarak belirtilmiştir.

## 2.2. Lider, Geriatrik Liderlik

Lider, güvenilen, izleyicilerini motive edip onlar için uygun bir çalışma ortamı oluşturan, takım çalışmasına teşvik eden (Baykal vd., 2018:112) kişidir. Liderlik ise astlar üzerinde güç sergilemekten ziyade, izleyicileri etkileyebilme yeteneği (Werner, 1993:16) olarak tanımlanabilir. Lider takipçilerini kendine özgü bazı özelliklerle etkilemektedir. Özellikler teorisi olarak bilinen bu teori Büyük Adam Teorisi'dir. Bu teoriye göre liderin yaş, boy, kilo, cinsiyet, fiziki görünüş gibi özellikleri lideri diğerlerinden ayırmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2013; Madanchian vd., 2016). Burns (1978)' a göre liderlik, örgütsel, psikolojik ve diğer kaynakların kullanılıp izleyicilerin motivasyonlarının yükseltilmesi, beklentilerinin karşılanması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Liderlik teorilerinde yer alan özellikler teorisine göre yaş liderlikte önemli bir unsurdur. Kariyer devreleri de bireyin yaşı doğrultusunda kariyer basamaklarını hangi yetkinlikleri kazanıp tırmandığını özetlemektedir. Yaş alma ya da yaşlanma, "her canlı için uterus içinde başlayıp, ölüme kadar süren bir değişim süreci" olarak kabul edilmektedir (Öz, 2002). Yaşlanma; "fizyolojik, psikolojik ve toplumsal sürecin" birleşimidir (Giddens, 2012:221).

Dünya Sağlık Örgütü "65 yaş ve üzeri"ni geriatrik yaş olarak kabul etmektedir (ATUDER, 2012:1). Geriatri; "65 yaş ve üstü kişilerin sağlık durumları, hastalıkları, sosyal yaşamları, yaşam kaliteleri ile toplumun yaşlanmasıyla da ilgilenen bilim dalıdır (Halil ve Cankurtaran, 2008:262). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insan yaşamına sağladığı katkılar, bu katkılara paralel olarak tıp alanındaki gelişmeler, sağlıklı yaşam çabaları ve bilinçli olma, kabul görmüş yaşam süresini uzatarak ve toplumda yaşlı nüfus artışına neden olmuştur (Öz, 2002). Bu gelişmelerle birlikte geriatrik yaş sınırı da yukarı çekilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün açıklamış olduğu yaş dilimlerine göre yaşam evreleri 66-79 yaş arasında olan kişiler orta yaşlı, 80 ve üzeri yaşta olan kişiler ise yaşlı olarak kabul edilmektedir (Çataloğlu, 2018:30).

Yaşlılık sosyolojik olarak incelendiğinde; geleneksel kültürler için "bir bireyin ulaşabileceği en üst basamak" olarak görülmektedir. Hatta yaşlılar bazı toplumlarda son sözü söyleyen kişidir (Giddens, 2012:218). Yaşlı insanlar daha bilgili, ağırbaşlı ve sabırlı olurken, bu grup içerisinde yer alan kişilerin mantıklı düşünme, muhakeme etme yetenekleri daha gelişmiştir. Tecrübeleri doğrultusunda doğru kararlar verebilirler. Bu özelliklerinden dolayı yaşlı insanlar danışılan kişi olarak toplumda boy gösterirler. Genç bireylerin ise; hareketli olma, mücadele edebilme, enerjik olabilme kabiliyetleri ön plandadır (Önder, 2013:274). Yaşlılık ve gençlik dönemlerine ait özellikler arasında farklılık olabilir. Bu durum toplumsal açıdan bazı önyargılara, psikolojik ve sosyolojik sorunlara sebep olabilir. Bu sorunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Öz, 2002):

- ✓ Yaşlıların kendi yaşlılarıyla bir arada olmayı tercih edecekleri ve gençlerle anlaşma sağlayamayacakları,
- ✓ Yaşlıların esnek davranamayacağı,
- ✓ Yaşlılığın yaşamın durağan bir devresi olduğu,
- ✓ Yaşlılığın sağlık açısından bir engel oluşturduğu fikri, toplum içerisindeki dengeleri bozabilmektedir.

- ✓ Yaşlanmayla birlikte ortaya çıkan sorunlar örgütlerde de kendini göstermektedir. Albrecht (2002) tarafından ortaya atılan geriatrik liderlik; organizasyonlarda emeklilik yaşına gelmiş, yaşlılık nedeniyle bir takım rahatsızlık yaşayan liderlerin hala görevlerine devam etmeyi sürdürmesine atıfta bulunur. Oysaki kıdem ve meslekte ilerleme yaşlanma ile ilgilidir. Kıdeme bağlı olarak kariyer ilerlemesi gerçekleştirilen kültürlerde sonuç olarak hiyerarşinin en üstünde olan yaşlılardır (Önder, 2013:277). Türk bürokrasisi ve kültüründe kıdeme bağlı terfi ve ilerleme söz konusudur. Türkiye’de bilinen ve hala görevine devam eden liderlerin çoğunluğunun geriatrik lider olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Tablo 1: Türkiye’den Geriatrik Lider Örnekleri

Lider Adı	Doğum Tarihi	Yaşı	Liderlik Yaşı
Turgut Özal	1927	65	Cumhurbaşkanlığı sırasında görev başında 65 yaşında iken vefat etmiştir
Binali Yıldırım	1954	65	Aktif olarak siyaset hayatında yer almaktadır.
Kemal Kılıçdaroğlu	1948	70	Aktif olarak siyaset hayatında yer almaktadır.
Devlet Bahçeli	1948	70	Aktif olarak siyaset hayatında yer almaktadır.
Süleyman Demirel	1924	90	2000 yılında 90 yaşında iken siyaset hayatını bırakmıştır.
Necmettin Erbakan	1926	84	Aktif olarak parti başkanlığı görevini yürütürken 84 yaşında vefat etmiştir.
Deniz Baykal	1938	80	Aktif olarak milletvekilliği devam etmesine rağmen hastalığından dolayı tedavi görmektedir.
Bülent Ecevit	1925	81	2004 yılında 81 yaşında parti başkanlığından ayrılmıştır.
Erdal İnönü	1926	81	2001 yılında 75 yaşındayken aktif siyaset hayatını bırakmıştır.

Mevcut durum kadın liderler açısından incelendiğinde kadınların üst düzey pozisyonlarda görülmesi çok nadir olduğu için kadınlarda geriatrik liderler örneği ile nadir olarak karşılaşılmaktadır. Dünya’daki yaşlı liderlerin durumu ise tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2: Dünya’dan Geriatrik Lider Örnekleri

Lider Adı	Doğum Tarihi	Yaşı	Liderlik Yaşı
Putin	1952	65	Aktif olarak başkanlık görevini sürdürmektedir.
Netanyahu	1949	68	Aktif olarak siyaset hayatında yer almaktadır.
Kraliçe 2. Elizabeth	1926	93	İngiltere Kraliçesi, Topluluk başkanı ve İngiltere Kilisesi yüksek valisidir.
Trump	1946	72	Aktif olarak başkanlık görevini sürdürmektedir.

Geriatrik Liderlik (İşbaşında Emeklilik): Bir yöneticinin fiziksel ve psikolojik olarak yaşlanmasına rağmen uzun süre görevinde kalarak; organizasyona, taze fikirler ve yeni yetenekler getirmeyi reddetmesidir.

Tıbbi olarak geriatrik sendrom, yaşamsal süreç içerisinde kendine has semptomlarla belirginleşen ve hastalık olarak açıklanamayan değişik nedenlerden dolayı gelişen semptomlardır (Keskinler vd., 2013:41). Oysaki toplumsal ve örgütsel açıdan geriatrik sendrom; bir zamanlar organizasyonu başarılı kılan şu an ise, geriatri tanımı kapsamına dahil olan üyelerin bir araya gelmesi sonucu organizasyonu başarısızlık durumuna sürükleyen bir ideolojidir ve üst kademelere kadar uzanabilir. Albrecht’ in görüşüne göre; geriatrik liderler esnek ve yeniliğe açık değildir. Farklı bakış açılarına tahammül edemezler, geleneksel ve eskiye yönelik davranırlar. Geriatrik yaş grubuna dahil olan bireyler, sorumluluk sahibi olmadıklarını, yaşamlarında esnekliğin hakim olduğu, kendi ücret ve olanaklarından daha fazlasını elde ettiklerini düşündükleri kariyer ortasındaki bireylere öfke duyabilmektedirler (Özden, 2008:36). Bu durum sonucunda geriatrik liderin genç çalışanlarıyla çatışma yaşamasına neden olabilir. Ayrıca kariyer sonu aşamasını yaşayan bireylerin geçmiş yıllara göre performans artışı göstermesi beklenemez (Çalık ve Ereş, 2006:56), bu süreç fiziksel ve ruhsal açıdan yaşlanmanın bir sonucudur.

Topluma, örgüte enerji, hareketlilik katabilecek kariyer ortası sayılabilecek bireylere ilişkin dünyada örnek olan genç liderler ise tablo 3’ te verilmiştir:

Tablo 3: Dünya’dan En Genç Lider Örnekleri

Lider Adı	Doğum Tarihi	Yaşı	Liderlik Yaşı
Emmanuel Macron	1977	41	Fransa Cumhurbaşkanı
Vladimir Borisoviç Groysman	1978	41	Ukrayna Başbakanı
Sebastian Kurz	1986	32	Avusturya Başbakanı
Kim Jong-Un	1984	35	Kuzey-Kore Lideri
Mark Elliot Zuckerberg	1984	34	Facebook Kurucusu
Vanessa D’Ambrosio	1988	30	San Marino Başkanı

Emekliliğin kurumsallaşmasıyla birlikte aktif çalışma hayatından çekilmenin sanayileşmiş ülkelerde daha hızlı olduğunu söylemek mümkündür (Uhlenberg, 1988). Kısaca çalışma hayatında üretken konumda olan çalışanlar ve liderler gittikçe gençleşmektedir.

Genç İşadamları Derneği'nin 2018 yılında Türkiye'nin 40 yaş altı en başarılı CEO'larını belirlediği listeden bazı örnekler tablo 4'te vermiştir (www.ekonomist.com, www.capital.com.tr):

Tablo 4: Türkiye' Den En Genç Lider Örnekleri

Lider Adı	Yaşı	Liderlik Pozisyonu
Mehmet Tara	34	Enka İcra kurulu başkanı
Enes Çizmeci	37	Hayat Kimya Genel Müdürü
Eren Günhan Ulusoy	37	Ulusoy CEO'su
Kazım Köseoğlu	35	Esas Holding CEO'su
Erden Timur	35	NEF CEO'su
Ruhi Malay	32	Mopak CEO'su
Harika Güral	38	Güral Porselen CEO'su
Mehmet Önen	27	Dardanel Örentaş Genel Müdürü

Tablo 4' ten görüldüğü üzere; sanayi ve özel sektör alanında genç lider örneklerine rastlanılmaktadır. İlerleyen zamanlarda bu örneklerin kamu sektöründe aynı zamanda hizmet sektöründe de artacağı düşünülmektedir. Genç olarak nitelendirilebilecek yaş dilimlerine mensup kişiler yoğun rekabetle hız, esneklik, çabukluk gibi özelliklerine dayalı olarak mücadele edebilirler.

Tablolarda görüldüğü üzere, Türkiye'de kamusal alanda liderlik yapan bireylerin yaşlarının kariyer sonu devresinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç doğrultusunda özel sektörde yer alan işletmelerdeki liderlerin daha genç olduğunu belirtmek mümkündür. Bu araştırmada; kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının geriatrik liderlik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Kariyer devreleri, lider, liderlik, geriatrik liderlik kavramları incelendiği araştırmada; liderin, izleyicilerini harekete geçiren kişi olduğu göz önünde bulundurularak liderin kısıtlı olduğunu düşünen izleyici onu nasıl ve ne kadar takip edebilir? sorusu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

Araştırmanın amacı; çalışanların geriatrik liderler hakkındaki görüşleri ve bu görüşlerin altında yatan nedenleri belirlemektir. Keşfetmek, motivasyon, deneyim, düşünmek/düşünceler, davranmak/davranış gibi ifadeler doğası gereği nitel araştırmaya sevk eder (Dawson, 2015). Araştırma problemini çözmeye en uygun araştırma yöntemi nitel yöntemdir. Nitel araştırma; bireylerin anlaşılmasını ve günlük yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarını araştırılmasını mümkün kılar (Berg ve Lune, 2015:25).

Nitel araştırmalar karmaşık ve tartışılan yöntemlere, araştırma uygulamalarına açık bir alandır (Punch, 2016). Nitel araştırma; araştırılmak istenen kavrama ilişkin neden, niçin, nasıl sorularına cevap bulmada kullanılabilir bir yöntemdir (Baltacı, 2019:380).

Nitel araştırmada görüşme, gözlem gibi veri toplama teknikleri kullanılabilir. Görüşme, nitel araştırmada bireylerin gerçeklik algılarını, anlamlandırmada, tanımlamada ve yapılandırmada onları anlamayı sağlayan en kuvvetli yöntem olarak ifade edilebilir (Punch, 2016:165-166). Araştırma problemi doğrultusunda "soru sormak ve yanıt almak" amacını taşıyan bir yöntem olarak görüşme; araştırmaya konu olan kavrama ilişkin görüşülen bireylerin perspektifinden bilgiye sahip olmayı mümkün kılmaktadır (Dawson, 2015: 27).

Çalışanların geriatrik liderler hakkındaki düşüncelerinin ne olduğu hakkında kaba bir çerçeve sunmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme soruları (Altunışık vd., 2012:94) hazırlanmıştır. Literatür taramasıyla ve uzman görüşleri doğrultusunda açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur.

Çalışmanın amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış sorular oluşturulmuş görüşme tekniğiyle veriler toplanmış ve toplanan verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda "birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilir ve yorumlanır" (Yıldırım vd. 1999; Gökçe, 2006:86). Görüşme esnasında veri kayıplarını engellemek amacıyla görüşme sırasında elde edilen veriler kaydedilmiştir.

#### 3.2.Araştırmanın Evreni, Çalışma Grubu

Araştırma evrenini, Kocaeli İlinde faaliyet gösteren kamu sektörüne dahil bir eğitim kurumu ile özel sektör kapsamında hizmet satışı yapan bir işletme oluşturmaktadır. Araştırma grubu belirtilen kurumlarda çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırma, gönüllü katılmayı kabul eden 18 kişiye uygulanmıştır. Nitel araştırma "neden, niçin, nasıl" sorularına odaklandığı için az sayıda çalışanla gerçekleştirilebilmektedir.



Görüşmede çalışanlara, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet düzeyleri, çalıştıkları sektör ve liderlerinin (amir) yaşı olmak üzere beş adet demografik soru da sorulmuştur. Görüşme; 2019 yılının mayıs ayında yapılmıştır. Araştırmada her çalışanla 10-15 dakikalık görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görüşleri onlardan izin alınarak kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışanlara yönetilen araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir:

*Çalıştığınız kurumda amiriniz/yöneticiniz/lideriniz kaç yaşındadır?*

*Amirinizin/yöneticinizin/liderinizin yaşının onun çalışma performansını etkilediğini düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise nedenini belirtiniz.*

*Sizce kariyerinin sonuna gelmek ne anlama gelmektedir? Amirinizin/yöneticinizin/liderinizin kariyeri hakkında düşünceleriniz nelerdir? belirtiniz.*

### 3.3.Araştırma Sorularının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Nitel araştırmalarda verilerin niceliğinden ziyade niteliği önemliken, nitel araştırmalar nicel araştırmalarda kullanılan güvenirliliğin ölçülmesine ilişkin yöntemlere sahip değildir (Karataş, 2015:76). Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırma problemine nesnel yaklaşarak problemi çözmesini ifade eder (Baltacı, 2019:380). Geçerlik; elde edilen veriler gerçeği ne kadar yansıtmakta sorusuna cevap verir.

Uzman görüşüne başvurulması, literatürde konu ile ilgili bilgi sahibi olan uzmanların bilgisinden yararlanılması, araştırma sürecinin eleştiriye açık olması bakımından araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğini artıran yöntem olarak tercih edilmektedir (Başkale, 2016:25; Arastaman vd., 2018:50).

Araştırma sürecinde; görüşme soruları literatür taraması ve uzman görüşü doğrultusunda hazırlanmıştır. Görüşmede toplanan veriler anlamlılık analizine sokulduktan sonra da konu hakkında bilgi sahibi olan uzmanların görüşüne başvurulmuş; onların da anlamlılık analizi yapılması istenmiştir. Uzmanların görüşleri alınmasıyla birlikte nitel araştırmalarda güvenirliliğin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Kodan Çetinkaya, 2014:140):

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüşbirliği}}{\text{Görüş birliği} + \text{Görüşayrılığı}} \times 100$$

Uzman ve araştırmacının verileri ortak kategoriler altında toplamaları görüş birliğinde, farklı kategoriler altında toplamaları görüş ayrılığında olduklarının bir göstergesidir. Araştırmacı ve uzman görüşleri arasında az fark çıkması, araştırmacının geçerlik ve güvenirlilik bakımından iyi bir durumda olduğunu işaretidir. Yukarıda belirtilen formül ile % 92 güvenirlilik oranı elde edilmiştir.

### 3.4.Bulgular

Tablo 5: Katılımcılara İlişkin Betimleyici Bilgiler

Yaş	n	% (f)
25-35	7	38,8
36-50	5	27,8
51-64	4	22,3
65 ve üzeri	2	11,1
Mezuniyet		
Lise	3	16,7
Önlisans	3	16,7
Lisans	7	38,8
Yüksek lisans	5	27,8
Medeni durum		
Evli	10	55,5
Bekar	8	45,5
Sektör		
Kamu	12	66,7
Özel	6	33,3
Yaş		
36-50	1	5,5
51-64	12	66,7
65 ve üzeri	5	27,8

Analizler manuel olarak araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmede çalışanlara ait demografik bilgilerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda şu şekilde sunulmuştur:

Çalışanların % 38,8' inin 25-35 yaş aralığında, % 27,8' inin 36-50 yaş aralığında, % 22,3' ünün 51-64 yaş aralığında, % 11,1' inin 65 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların mezuniyet durumları incelendiğinde; % 16,7' sinin lise, % 16,7' sinin ön lisans, % 38,8' inin lisans, % 27,8' inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Görüşmeye katılan çalışanların % 55,5' inin evli, % 45,5' inin bekar olduğu belirlenmiştir. Çalışanların % 66,7' si kamu sektöründe, % 33,3' ünün özel sektörde görev yaptığı görülmüştür. Çalışanların amir/yönetici/lider yaşı ise; % 5,5' inin 36-50, % 66,7' sinin 51-64, % 27,8' inin 65 ve üzeri yaş aralığındadır.

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Verilerin organize edildiği bu süreçte toplanan veriler önce kodlanarak kavramlaştırılır. Bu aşama verilerin organize edilme sürecidir (Bogdan ve Biklen, 2003). Daha sonra verilere anlamlılık analizi yapılmıştır. Bu analiz anlamlı olan ifadelerin seçilmesidir (Altunışık vd. 2012). Her soru kendi içinde kategorize edilmiştir. Anlamlılık analizinden sonra kategorize edilen veriler temalar altında toplanmıştır. Çalışanların “yaş ile performans” ve “kariyer sonu” hakkındaki görüşleri iki ana temayı ortaya çıkarmıştır.

Çalışanlardan elde edilen veriler ortak özellikleri doğrultusunda kategorize edilmiştir. 18 çalışanın yaş ile lider performansını ve kariyer sonu kavramını açıkladıkları ifadelerin kategori ve temaları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 6: Yaş ile Performans Teması

Tema	Kategori	N	%
Olumlu	Tecrübe, bilgi, emeklilik (5)	5	23,3
Olumsuz	Sağlık sorunları (5), düşük performans (8), verimsizlik (4)	13	77,7
Toplam		18	100,0

Yaş ile performansa ilişkin veriler kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur. Yaş ile performans doğru orantılı olarak tecrübe edinme, bilgi birikimi, emeklilik şeklinde olumlu ifade edilmiştir. Olumsuz olarak sağlık sorunları, düşük performans ve verimsizlikle ilişkilendirilmiştir. Bazı çalışanlar düşük performans veya sağlık sorunları ya da verimsizlikle ilişkilendirilen ifadeleri birlikte kullanmışlardır.

Tablo 7: Kariyer Sonu Teması

Tema	Kategori	N	%
Olumlu	Tecrübe (5), bilgi birikimi (5), emeklilik (7)	7	38,89
Olumsuz	Gözden düşme (3), verimsizlik (4), evrak işleri-imza atma (6), yenilikten uzaklaşma (1)	11	61,11
Toplam		18	100,0

Çalışanların kariyer sonu ve yönetici/lider/amir kavramlarını ilişkilendirmeleri emeklilik, tecrübe, bilgi birikimi olarak kategorize edilmiş ve olumlu olarak değerlendirilmiştir. Verimsizlik, evrak ve imza gibi onaylayıcı işler yapma, yenilikten uzaklaşma, gözden düşme olarak kategorize edilmiş ve olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Mülakata katılan katılımcılar (K); *Amirinizin/yöneticinizin/liderinizin yaşının onun çalışma performansını etkilediğini düşünmüyor musunuz? Cevabınız evet ise nedenini belirtiniz* sorusuna K1 “sağlık sorunları yaşamasına ve emekli olma yaşı gelmesine rağmen hala yönetici olarak çalışmaya devam etmektedir”, K3 “yaşı nedeniyle genç bir çalışanla aynı iş performansını göstermesini beklemek yanlış olur”, K5 “yaşlanmak fiziksel ve ruhsal yaşlanmayı da beraberinde getirir”, K6 “genç olursa tecrübesiz olabilir, yaşlı olursa kuşak çatışması olabilir, dinamik olması beklenemez” K10 “performans göstermek; hızlı olmak, aktif ve dinamik olmaktır, belirli bir yaştan sonra insanın gücü azalmaktadır”, K11 “belirli bir yaştan sonra beyni ile bedeni yorulur ve verim beklenemez”, K12 “yaşlı olan tecrübeli olur, başarılı olabilir”, K13 “yaşın yanında kişisel özelliklerde performansı etkiler, belli bir birikime sahip olur, eğitim, tecrübe belli bir yaş ile elde edilir, enerjik hissediyorsa yaş önemli değil ama fiziksel rahatsızlık yaşaması durumunda yaş önemlidir ve performansı düşecektir” şeklinde cevap vermişlerdir.

*Sizce kariyerinin sonuna gelmek ne anlama gelmektedir? Amirinizin/yöneticinizin/liderinizin kariyeri hakkında düşünceleriniz nelerdir? Belirtiniz* sorusu için katılımcılar; genel olarak kariyer sonuna gelmeyi “onaylayıcı olma, evrak işlerine bakma, emekli olma hakkını elde etme” şeklinde ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin kariyerini ise “kuruma katkı sağlamadığı, onun yerine kim gelirse gelsin şu an ki yönetici gibi çalışabileceğini ve işlerin aksamayacağını” belirtmişlerdir. K8 ise ek olarak “amirim dünyayı yeniden keşfetmiyor, neyi icat ediyor, hangi yeniliği ortaya koyuyor ki” şeklinde düşüncesini dile getirirken, K4 “kariyer bilgi ve tecrübedir, unvanın sonu olmaz ancak iş dışında personeliyle uğraşan yönetici yaşını beklemeden emekli olmalı”, K5 “emeklilik yaşına gelmekle kariyer sonuna gelmekle eş değerdedir, mental yorgunluk yaşamak, soruşturma ya da beklemeden bir anda olumsuz bir durumla karşılaşmak gözden düşmek

gibi kariyer sonuna gelmiş sayılır”, K6 da “olumsuz bir durumda gözden düşme kariyer sonunu getirir ya da siyasi açıdan gücü varsa ilerleyebilir” derken K12 “kariyer sonu meslekteki son basamakta olmak, düşük performans göstermesine rağmen koltuktan ayrılmamak kariyer sonunda olmaktır” şeklinde fikirlerini beyan etmişlerdir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada geriatik liderlik hakkında bilgi verilmesi, çalışanların bakış açısıyla geriatik liderliğin ne olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma benimsenmiş, veri toplama tekniği olarak görüşme yöntemi tercih edilmiş verilere içerik analizi uygulanmıştır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmaya katılan çalışanlar gönüllülük esasına göre görüşlerini aktarmışlardır. Nitel araştırmaların tümevarım kaygısı yoktur bu nedenle mevcut örneklemden elde edilen sonuçlar evreni temsil etmek için yeterli olmayabilir. Elde edilen sonuçlar çalışma grubunu temsil etmektedir. Ayrıca nitel araştırmalarda yorumlama araştırmacının tekelindedir. Aynı verilerle başka araştırmacılar farklı çıkarımlarda bulunabilir. Her araştırmacının donanımı, veri analizi hakkındaki bilgisi ve konuya hakimiyeti farklı olabilmektedir (Bogdan ve Biklen, 2003; Dawson, 2015).

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumlarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları sektörün geriatik liderlik hakkındaki görüşlerini etkilemediğini belirtmek mümkündür. Araştırma sonuçları Gültekin (2012)’in araştırmasıyla örtüşmektedir. Gültekin (2012) araştırmasında çalışanların yaş gruplarına göre liderlik tarzı algılarının farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak özel sektör çalışanlarından 25-50 yaş aralığına kadar olan katılımcıların geriatik lideri olumsuz olarak değerlendirdiğini ifade etmek yerinde olmaktadır.

Yönetici olarak görev yapan kişilerin fiziksel ve ruhsal olarak yaşlanmasına rağmen işlerinden ayrılmayı istememesi şeklinde tanımlanan geriatik liderlik; organizasyona, yeni fikirler getirilmesini önlemektedir. Albrecht’ in düşüncesine göre; geriatik liderler değişime, esnekliğe ve yeniliğe açık değildir. Değişik bakış açılarını kabul edemezler, geleneksel bir tutum içinde davranışlar sergilerler. Geriatik liderler, kariyerlerinin kurulma veya orta devresinde olan kişilerin sorumluluktan kaçındıklarını düşünmektedirler. Hatta, kendilerinden ücret ve fırsat açısından daha iyi imkanlara sahip olduğunu düşünerek kariyer ortasındaki kişilere karşı antipati duyabilmektedirler (Özden, 2008). Ayrıca kariyerinin sonuna gelmiş kişilerin daha önceki yıllara göre verimliliklerinde artış olmasını beklemek yanlış olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006), bu durum fiziksel ve psikolojik bakımdan yaşlanmanın bir sonucudur. Katılımcılara göre; yaşlanma performans teması altında olumlu olarak bilgi birikimi, tecrübe kazanma; olumsuz olarak verimsizlik, enerji düşüklüğü ve performansta düşüşe neden olan bir süreç olarak görülmektedir. Ayrıca geriatik liderlik ve kariyer sonu ilişkisi için kariyer devrelerinde belirtilen azalma ile paralel bir süreç olan emeklilik, olumlu bir durumu ifade etmektedir. Ek olarak kariyer sonu kavramı yaşla ilişkilendirilmeden kariyer ortası devresinde karşılaşılabilecek olumsuz bir durum olarak gözden düşme olarak belirtilmiştir.

Performans, kariyer temalarında elde edilen olumlu kategoriler Arıcı (2002) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Arıcı (2002), yeniliğe açık, ikna ve iletişim kabiliyeti yüksek, üretim odaklı davranış gösteren liderlerin yaş grubunun 35 yaş ve üzeri olduğunu belirlemiştir. Yaşın liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bireyler yaş aldıkça değer, tutum ve motivasyon unsurları değişmekte bu değişiklikler bireyin kariyerine de yansımaktadır (Ata, 2006).

Günümüz rekabet koşullarına hızlı uyum sağlayacak, proaktif davranabilme kabiliyetine sahip olan genç nesillerin yönetici olarak görev yapması sanayileşmiş ülkelerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Ancak ülkemizde özellikle kamu yönetiminde geriatik liderler kültürel yapı nedeniyle hala görevlerine devam etmektedirler.

Kadın liderler açısından ise durumun farklı olduğu tespit edilen örneklerden de anlaşılmaktadır. Kadınların üst düzey konumda bulunması cam tavan gibi nedenlerden dolayı nadir olduğundan; kadınlarda geriatik liderler örneklerine pek rastlanmamaktadır. Gelişimi ve yeniliği reddeden geriatik liderlerin yönetim kademelerinde bulunmasının vereceği zararın önüne geçmek bir gerekliliktir. Geriatik liderlerin vereceği zarar yalnızca kendilerinin gelişim ve yeniliğe karşı olmaları değil aynı zamanda çalıştıkları iş yerlerinin de gelişim ve değişimin önünde bir engel olarak bulunmalarıdır. Geriatik liderlere ilerleyen yaşına ve rahatsızlıklarına rağmen hala görevlerine devam etmeyi sürdürme çabasına karşılık kariyer ilerlemesinde belirli bir süre yerinde kalan ilerleyemeyen yöneticilerin kariyer sonu devresinde oldukları düşünülerek görevlerinden ayrılmaları yerinde bir seçim olacaktır. Geriatik liderin daha pasif bir konumda bulunarak tecrübelerini kendinden sonra gelecek olan kişileri eğiterek onlara aktarması ve yerini bırakması daha uygun görünmektedir. Özellikle kar



amacı güden işletmelerin rekabet avantajını kaybetmeleri varlıklarının sona ermesiyle sonuçlanabilir. Ayrıca kıdeme bağlı kalmadan performansa dayalı kariyer yönetimi politikalarının geliştirilmesi organizasyonlarda geriatik liderliğin olumsuz sonuçlarıyla başa çıkabilmede etkin bir rol oynayacaktır. Teknolojinin büyük bir hızla değiştiği günümüzde dinamik liderlere ihtiyaç eskisinden daha çok artmıştır. Bu bağlamda çalıştığı iş yerine ya da kurumuna zarar veren geriatik liderlerin görevden ayrılmaları örgüte dinamizm getirecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların çalışanların kariyer beklentilerini anlamakta etkili olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda da çalışanların liderleri hakkındaki görüşlerini ortaya koyması açısından da yönetime katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Geriatik liderlik kavramını nicel olarak ölçen bir ölçeğin olmaması nedeniyle gelecekte konu hakkında yapılacak araştırmalar için geriatik liderlik kavramını ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi de önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

Albrecht, K. (2002). Seventeen Syndromes Of Organizational Dysfunction Lessons From Thirty Years Studying Collective Craziness, <https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-SeventeenSyndromes.pdf>, (erişim tarihi: 12.10.2018).

Albrecht, K. (2006). Social İntelligence ? The New Science Of Success., Jossey Bass, San Francisco.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Araştaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). "Nitel Araştırmada Geçerlik Ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme". *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.

Arıcı, E. (2002). "Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (3), 1-20.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2009). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, London, Kogan Page.

Ata, N. (2006). "Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Atuder (2012). Geriatik Popülasyonda Travma Analizi, *ATUDER*, 48657, 1-19.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Baltacı, A. (2019). "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?". *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Başkale, H. (2016). "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik Ve Örneklem Büyüklüğü". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.

Beğer, T. ve Yavuzer, H. (2012). Yaşlılık Ve Yaşlılık Epidemiyolojisi, *Klinik Gelişim*, 25, 1-3.

Berg, B. ve Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Çev.Edt.) H. Aydın, Eğitim Yayınevi, Konya.

Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2003). Qualitative research for education: an introduction to theories and methods, Pearson Education, New York.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Certo, C. S. and Certo, S. T. (2012). Modern Management Concepts And Skills, Prentice Hall, New Jersey,

Çalik, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi.

Çataloğlu, S. (2018). "Yaşlılık, Değer Ve Teknoloji", *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 1, 27-35.

Dawson, C. (2015). Araştırma Yöntemlerine Giriş, (Çev. Edt.) A. Arı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Giddens, A. (2012). Sosyoloji, (Ed.) C. Güzel, Çev. H. Özel. Kırmızı Yayınları, İstanbul.

- Gökçe, O. (2006). İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler, Siyasal Kitapevi, Konya.
- Gültekin, C. (2012). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Anadolu Yakası örneği”. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halil, M. ve Cankurtaran, M. (2008). Geriatrik Hastaya Yaklaşım, Türkiye Klinikleri J Med Sci, 28(Suppl), 262-266.
- <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/40-genc-ceo-2.html>, (erişim tarihi: 02.02.2019).
- <https://www.capital.com.tr/gundem/aktuel/40-yas-alti-40-genc-ceo-odullerini-aldi>, (erişim tarihi: 02.02.2019).
- Karataş, Z. (2015). “Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri”. *Sosyal Hizmet E-Dergi Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 62-80.
- Keskinler, M. V., Tufan, F. ve Oğuz, A. (2013). “Geriatrik Sendromlar”, *Okmeydanı Tıp Dergisi*, 29(Ek sayı 2), 41-48.
- Kodan Çetinkaya, S. (2014). “Öğrencilerinin Kendi Mesleklerine İlişkin Algılarının Metafor Analizi İle İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 137-150.
- Madanchian, M., Hussein, M., Noordin, F. ve Taherdoost, H. (2016). Leadership Theories; An Overview of Early Stages, Recent Advances in Energy, Environment And Financial Science, 198-201.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, John H. (2008). Human Resource Management, Thomson South-Western: The Thomson Corporation.
- Noe, R. (2008). İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi, (Çev.) C. Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- Önder, Ö. (2013). “Gerontokrasi: Yaşlılar Yönetimi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(Nisan), 271- 281.
- Öz, F. (2002). “Yaşamın Son Evresi: Yaşlılık Psikososyal Açıdan Gözden Geçirme”. *Kriz Dergisi*, 10(2), 17-28.
- Özden, C. (2008). Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması Ve Yönetimi, Ödül Yayınları, İstanbul.
- Uhlenberg, P. (1988). “Does Population Aging Produce Increasing Gerontocracy?”, *Sociological Forum*, 3(3), 454-463.
- Punch, K. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çev.Edt.) Z. Etöz, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2013). Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Super, D. and Hall, D. (1978). Career Development Exploration And Planning, *Annual Reviews Psychology*, 29, 333-372.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme, Gazi Kitapevi. Ankara.
- Üzüm, B. (2017). Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Basılmamış Doktora Tezi*, Sakarya.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.